

固定収益会計の現状と課題

鈴木 研一

1 はじめに

固定収益会計とは、企業と顧客との取引上の関係性（以下、顧客関係性）が財務業績に与える影響を評価するための顧客セグメント管理会計であり、筆者が中心となって考案した新しい管理会計コンセプトである。

固定収益会計の発端は2つある。ひとつは、講義中に浮かんだ疑問である。変動費と固定費の説明をしているときに、費用を変動するものと変動しないものに分けるにもかかわらず、なぜ収益（売上）を変動するものと変動しないものに分けられないのだろうかという疑問が浮かんだ。もうひとつは、関係性マーケティング¹⁾という新しいマーケティング・コンセプトから沸いた疑問である。関係性マーケティングは、企業と顧客や流通業者、供給業者との長期的な信頼関係性を保つことによって企業価値が高まると考えている。この考え方が正しいならば、企業と顧客との長期的な信頼関係性を反映すると考えられる顧客関係性が財務業績に大きな影響を与えるのではないかという興味が沸いた。

これらの疑問が、固定収益会計というアイデアにつながった。そのアイデアとは、顧客関係性の程度によって顧客をいくつかのセグメントに区分する。この顧客セグメントごとに収益を計算して、その収益に費用を対応させることによって利益を計算する。そして、顧客セグメントごとに計算された利益を見ることによって、顧客関係性の程度が利益の安定性や収益性にどのような影響を与えたかを評価するというものであった。

このアイデアを得てから5年にわたり研究を進めて、ようやく管理会計としての骨格ができあがってきた。そこで、これまでの研究成果をまとめ、今後の研究課題を明らかにしたい。

本稿では、まず、固定収益会計の背景として先行研究と予備的事例研究を紹介する。次に、固定収益会計の基本的考え方を述べる。さらに、顧客セグメント分ける尺度を検討する。そし

て、顧客セグメントに基づく損益計算、差異分析、キャッシュフロー計算のフレームワークを示し、適応事例研究や実験結果を論じる。最後に、今後の固定収益会計研究の課題を挙げて本稿を結ぶ。

2 先行研究²⁾

2.1 収益と利益の維持可能性

固定収益会計では、顧客関係性の高い顧客からの収益の維持可能性が高いと考える。このような収益の維持可能性を検討するときに参考になった概念が、井尻（1990）の利速概念である。また、この利速における維持可能性を収益に適応したGlover and Ijiri（2002）の研究も参考にした。これらの先行研究との類似点や相違点については、固定収益会計の損益概念を示した後論じることにした。

なお、利益の維持可能性を顧客の満足やロイヤリティの程度によることを論じたものとしてBala（2007）がある。

2.2 顧客収益性分析

Foster *et al.*（1996）の顧客収益性分析についての指摘も参考になった。彼らは、顧客収益性を把握するために顧客別取引データが必要であると考えている。この考え方は、固定収益会計と同じである。また、ある企業から複数の製品を買う顧客を想定すべきであるという主張は、後述する固定収益会計における差異分析と同様の立場に立つものである。この研究と固定収益会計との違いは、焦点の当て方である。彼らの研究では、収益性の高い顧客を見つけだすことに焦点が当てられている。これに対して固定収益会計は、顧客関係性が収益性やその安定性につながっているかどうかを評価することに焦点が当てられている。

なお、Foster and Gupta（1994）によるマーケティング・コストの顧客への割当てについて考察した研究や、Foster and Young（1997）やGuildiding and McManus（2002）による顧客志向の管理会計の意義を論じた研究は、今後、固定収益会計の研究を進める上で参考になると考えられる。

2.3 顧客満足・ロイヤリティ

BSC（balanced score card）が注目される中で、顧客満足やロイヤリティといった顧客に関わる非財務尺度の有効性についての研究がなされている。実証研究として、Ittner and Larcker（1998）、Banker *et al.*（2000）、Smith and Wright（2004）、数理モデルによる研究としてHemmer（1996）、Smith（2002）、規範的な研究としてLambert（1998）などがある。

こうした研究の中で、顧客満足やロイヤルティと将来の財務業績との間に統計的に有意な関係を見いだした実証研究に着目した。次節で述べる固定収益会計の予備的な事例研究は、このような実証研究を参考にして顧客満足やロイヤルティと財務業績の関係を考察したものである。

但し、これらの研究と固定収益会計では、前提が異なっている。顧客に関わる非財務尺度の研究は、財務業績を補完する尺度としての非財務尺度の利用を前提としている。一方、固定収益会計は、非財務尺度を前提としていない。

3 予備的事例研究

3.1 顧客のロイヤルティと利益変動

顧客ロイヤルティは、収益の安定化につながるはずである。顧客ロイヤルティが収益を安定させるならば、利益の変動が抑えられる可能性が高い。この仮説を検討するために、レストランチェーンB社から提供を受けたデータに基づいて考察した（鈴木他、2006）。

この考察では、次のようなモデルによって重回帰分析を行った。このモデルは、それぞれのレストラン固有の要素をコントロールしながら、顧客との長期的な信頼関係性を表すロイヤル顧客比率³⁾によって、利益変動を表す変数である限界利益の変動係数が説明できるかどうかを見るためのモデルである。

$$Y_{i,t} = \alpha + \beta_1 X_{1,i,t} + \beta_2 X_{2,i,t} + \beta_3 X_{3,i,t} + \beta_4 X_{4,i,t} + \varepsilon_i$$

$Y_{i,t}$: レストラン*i*の第*t*期の限界利益の変動係数

$X_{1,i,t}$: レストラン*i*の第*t*期のロイヤル顧客比率

$X_{2,i,t}$: レストラン*i*の定員数（コントロール変数）

$X_{3,i,t}$: レストラン*i*の格付け（コントロール変数）

$X_{4,i,t}$: レストラン*i*を第*t*期に利用した顧客の居住地からレストラン*i*までの

時間距離の平均値（コントロール変数）

分析の結果、ロイヤル顧客比率（ $\beta = -.541, p < .01$ ）は、限界利益の変動係数に対して統計的に有意な負の関連をもっていた。つまり、ロイヤル顧客比率が大きくなると限界利益の変動が抑制されることが明らかとなった。

この事例研究は、顧客ロイヤルティが企業の利益変動に有利に働く可能性を示唆していた。そして、この研究から顧客関係性を財務的安定性から評価するという視点を得た。

3.2 顧客の取引継続意向と収益獲得

関係性マーケティングでは、企業と顧客との長期的な信頼関係性が顧客の反復購買や顧客の

紹介を通して企業に収益をもたらすと考える。この考え方を確認するために、会員制ゴルフ場チェーンA社から提供を受けたデータによって考察した（鈴木・佐々木，2004）。

考察では、A社が会員に対して実施しているアンケート調査項目の中から企業と顧客との長期的な信頼関係性を表す変数として利用継続意向を選択して、次の仮説を検証した。

H 1 利用継続意向が強い会員の年間利用額は多い。

H 2 利用継続意向が強い会員の年間利用回数は多い。

H 3 利用継続意向が強い会員の1回当たり単価は多い。

H 4 利用継続意向が強い会員の紹介顧客の年間利用額は多い。

H 5 利用継続意向が強い会員の紹介顧客の年間利用回数は多い。

H 6 利用継続意向が強い会員の紹介顧客の1回当たり単価は多い。

その結果、1回当たり単価に関わる2つの仮説（H3; H6）以外の仮説において、統計的な有意性を見いだすことができた。つまり、取引継続意向が強い会員は、会員本人の取引だけでなく、紹介顧客の取引において、年間取引額に対して有利な顧客であることや反復購買が多い顧客であることが明らかとなった。

この事例研究は、顧客関係性の程度を測る尺度として取引金額や取引回数を取り上げる考え方（第5節）に結びついた。

4 固定収益会計の基本的考え方

4.1 顧客セグメント会計

固定収益会計は、顧客セグメント会計である。管理会計では、評価したい対象があったときに、その対象ごとに会計情報を測定する。たとえば、事業部のパフォーマンスを評価したいときには、事業部別に利益や資産などを測定する。固定収益会計においても、同様のアプローチを採用している。固定収益会計は、顧客関係性という対象を評価することを目的としている。そこで、顧客関係性の程度によって顧客を区分して、顧客セグメントごとに会計情報を測定する。

固定収益会計では、この顧客セグメントを「顧客関係性セグメント」と呼び、次のような基本類型⁴⁾を考えている（鈴木，2007）。

1. 変動顧客：顧客関係性の程度が低い顧客。
2. 準固定顧客：顧客関係性の程度が低いが、高くなりつつある顧客。
3. 固定顧客：顧客関係性の程度が高い顧客。

4. 準変動顧客：顧客関係性の程度が高いが、低くなりつつある顧客。

4.2 固定顧客の維持可能性

固定収益会計では、顧客関係性セグメントの内、固定顧客を収益の維持可能性の高いセグメントと考える。そして、固定顧客の収益に占める割合が高まることで、財務的な安定性が増すと見る。この見方によって、固定収益会計は、貸借対照表分析における安定性とは異なる意味で、財務的な安定性を分析できる。

4.3 顧客別取引データ

固定収益会計では、顧客別取引データを前提としている。なぜなら、顧客関係性セグメントごとに収益や利益、キャッシュフローを測定するために顧客ごとに取引データが必須だからである。

顧客別取引データの入手可能性は、取引形態によって大きく異なる。この点について、取引形態を企業間取引と企業消費者間取引とに分けて考えてみよう。企業間取引では、通常、取引は顧客に紐付けて記録されているため、顧客別取引データの入手ができると考えられる。一方、企業消費者間取引では、そのようなデータの入手可能性は、業種によって異なると考えられる。航空旅客、宿泊、医療、保険、金融、電力、ガス、自動車販売、通信、通販などの業種では、記名取引が前提となることから顧客別取引データの入手ができると考えられる。小売や飲食などの業種では、一般的に無記名取引であるため、顧客別取引データの入手は難しいと考えられる。但し、そのような業種においてもFrequency Marketing Program（以下、FMP）と総称される特典会員制度や、ハウスカードと呼ばれるクレジット・カードによって、主要な顧客の取引データの記録が可能になる⁵⁾。

5 顧客セグメントを分ける尺度

5.1 取引データ

顧客関係性セグメントは、顧客関係性の程度によって区分される。顧客関係性とは、企業と顧客との取引関係性であり、固定収益会計では、その程度を取引データによって測定する。

5.2 取引回数、取引金額、取引期間

それでは、どのような取引データが顧客関係性を測定するために適しているのでしょうか。関係性マーケティングは、企業と顧客との長期的な信頼関係が企業価値を増加させると考えている。つまり、企業と顧客との長期的な信頼関係が、取引関係を深化させることによって、企

業価値に結びつくと考えている。この見方を踏襲するならば、顧客関係性の測定するための取引データは、顧客との長期的な信頼関係性を反映し、企業価値に関連していることが望ましい。このような観点から有望と考えられるものは、取引回数、取引金額、取引期間である。

顧客との長期的な信頼関係性の反映という観点から見ると、取引回数が有力な候補となる。顧客関係性に最初に着目したマーケティング研究者である Levitt (1983, 邦訳, p. 43) は、顧客関係性の成果を反復購買と見ている。彼の見解に従えば、取引回数がもっとも有望な尺度だと考えられる。但し、反復購買に比例して取引金額や取引期間も増えると考えられるので、取引金額や取引期間も顧客との長期的な信頼関係性を反映できると考えられる⁶⁾。

企業価値との関連という観点から見ると、取引金額や取引期間が有力候補となる。企業価値は、基本的には顧客から得られる割引キャッシュフローの現在価値の合計額と考えられる。この合計額は、毎期のキャッシュフローと期間、割引率の関数である。従って、企業価値との関連から見れば、取引金額と取引期間が有望な尺度と考えられる。但し、取引回数が多ければ、取引金額が増える可能性が高く、取引期間が延びる可能性もあるため、取引回数も企業価値と関連を持つと考えられる。

5.3 聞き取り調査

顧客関係性を測定するための取引データについて、企業に勤めながら経営学を学ぶ社会人院生に聞き取り調査を行った（2006年実施）。質問は「あなたの会社が顧客関係性を高めたい顧客を識別するときに、もっとも適切な尺度は何か」というものである。

8人から回答を得た（図表1）。その中で社長と地域営業マネジャーの判断という2つを除いて、取引回数、取引金額、取引期間もしくはその組み合わせに該当していた。なお、この聞き取り調査は、サンプルに作為性があり、サンプル数も8つと少ないため、一般化できないことを付記しておく。

図表 1 顧客関係性の尺度についての聞き取り調査結果

業 種	売上高	主要顧客	顧客関係性を高めたい 顧客の識別尺度	尺度の分類			
				取引回数	取引金額	取引期間	その他
サービス	消耗品卸	20億円	ホテル	5年・年間120万円以上 主要5商品系列全ての購買	✓	✓	✓
	食品卸・販売	18億円	小売店	掛売り ※取引金額と取引期間に基づく	✓	✓	
	人材派遣	2億円	小規模事業者	社長判断			✓
非サービス	洋服製造	400億円	小売店	取引継続期間		✓	
	業務用ソフトウェア開発	100億円	企業の 経理部門	地域営業責任者の判断			✓
	治具製造	5億円	部品製造会社	年間取引回数9回以上	✓		
	部品製造	720億円	自動車部品 製造会社	3年間で10億円以上の売上	✓	✓	
	医薬品製造	2,000億円	病院	5年以上の取引		✓	

6 損益計算のフレームワーク

6.1 固定損益計算書

今後の議論のために、固定収益会計における損益計算書を「固定損益計算書」と呼ぶことにしよう。図表2は、前述した顧客関係性セグメントの基本類型に基づく固定損益計算書の基本フォームである（鈴木，2007）。

図表 2 固定損益計算書の基本フォーム

		計	変動顧客	準固定顧客	固定顧客	準変動顧客
売上高	製品A					
	製品B					
	製品C					
	計					
セグメント個別変動費	売上原価					
	販売管理費					
	計					
限界利益						
セグメント個別固定費	売上原価					
	販売管理費					
	計					
貢献利益					(a)	
セグメント共通固定費	売上原価					
	販売管理費					
	計	(b)				
営業利益						
固定営業利益						

※固定営業利益 = (a) - (b)

収益は、顧客関係性セグメントに準じて4つに区分される。変動顧客セグメントにおける収益を「変動収益」、準変動顧客におけるものを「準変動収益」、固定顧客におけるものを「固定収益」、準固定顧客におけるものを「準固定収益」と呼ぶ。なお、固定顧客から得られる固定

収益という呼称が固定収益会計という名称の由来である。

費用は、顧客関係性セグメントの収益に対応するか否かによって、セグメント個別費とセグメント共通費とに区分される。さらに、セグメント個別費は、変動費と固定費とに区分されている。なお、セグメント個別費を変動費と固定費⁷⁾とに区分する基準として売上高が想定されている。また、セグメント共通費は固定費であると考えられている。

利益においては、固定営業利益という新しい利益概念が示されている。固定営業利益は、固定顧客における貢献利益からセグメント共通費（固定費）を差し引いた残額である⁸⁾。固定営業利益は、維持可能性が高い貢献利益から回避不能な固定費を差し引いたものであり、事業を続ける限り回避不能となるセグメント共通固定費が固定顧客から得られた安定的な貢献利益でどの程度まで回収されているかを見る利益概念である。

6.2 先行研究との比較

固定収益会計では、固定顧客から得られた収益の維持可能性が高いと考える。このような維持可能性についての考察を井尻（1990）やGlover and Ijiri（2002）が行っている。これらの先行研究との類似点や相違点は次の通りである（佐々木・鈴木，2007）。

井尻（1990）は、環境変化がなければ維持できる利益を意味する利速概念を提唱した。利速の英訳は、“income momentum”である。この訳語が示しているように、利速概念は利益の中で連続的に獲得できる慣性を測定しようとする概念である。

この利速概念と固定収益会計は、収益や利益の中から維持可能性の高いものを把握しようとする点で類似している。しかし、測定の意図が相違している。利速概念には、環境変化がなければ何もしなくても獲得できる利速を超えた利益額を真の経営成績として評価しようとする意図がある。一方、固定収益会計は、維持可能性の高い収益を測定して、利益、キャッシュフローの安定性や固定費回収の程度を評価しようと考えている。

Glover and Ijiri（2002）は、利速における維持可能性を収益に適応して固定収益および変動収益という概念を提唱している。固定収益とは「各期間で絶えず繰り返し発生することが期待される収益を指し、広告宣伝およびその他の販促活動の量に影響を受けない収益」（Ibid., pp. 53-54）である。変動収益とは、「その期間の（筆者加筆：広告宣伝の頻度などの）活動量に比例して変動すると期待される収益」（Ibid., p.54）である。

この定義からも明かなように、彼らは、広告宣伝の頻度などの収益作用因を尺度として、収益を固定収益と変動収益に区分する。この区分のやり方は、費用を売上高などの原価作用因によって区分することと同じである。一方、固定収益会計では、取引回数や取引金額、取引期間などの顧客関係性の程度を表す尺度によって収益を区分する。この点で、彼らと固定収益会

計は大きく相違している。

6.3 固定損益計算書の特長

固定損益計算書の特長は、顧客関係性セグメントにある。顧客関係性セグメントによって、顧客関係性が収益性や利益の安定性、固定費の回収に結びついているかどうかを把握できるようになる。また、製品別に計上された収益を顧客関係性セグメント間で比較することによって、顧客関係性によって製品の購買パターンの違いを分析することができるようになる。

6.4 適応事例研究

固定損益計算書の有効性を考察するために、小売業C社とホテル業D社において固定損益計算書の導入事例研究を実施した（鈴木，2007）。

6.4.1 小売業C社

C社では、取引回数によって顧客関係性セグメントを4つに区分した（図表3）。そして、C社のFMPである特典制度への登録者の取引記録に基づいて固定損益計算書（2年分）を作成した。

図表3 C社における顧客関係性セグメント

		前年の取引回数	
		12回未満	12回以上
前々年の 取引回数	12回未満	変動顧客 (友達)	準固定顧客 (恋人)
	12回以上	準変動顧客 (元カレ・カノ)	固定顧客 (ファミリー)

※ () 内はC社における呼称

その結果、固定顧客が貢献利益の獲得に大きく貢献していることが明らかとなった。固定顧客の人数は3割程度にすぎないが、収益や利益の8割程度を占めていた。また、固定顧客の利益率が高いことも明らかとなった。固定顧客の貢献利益率は、変動顧客に比べて5ポイント近く上回っていた。さらに、売り場ごとに測定された収益を顧客関係性セグメント間で比較することによって、固定顧客化するとき収益が顕著に増加する売り場が把握できた。

これらの分析結果は、C社の固定顧客を重視する政策の正当性を財務面から裏づけることになった。また、いくつかの売り場に顧客の買い回りを促進することが、固定顧客化の推進要因であることが認識された。これを受けてC社は、固定顧客を一層重視する顧客政策を立案した。

この導入事例研究は、固定損益計算書が顧客関係性と収益性との関係や固定顧客の購買パ

ターンの分析を通して、マーケティング政策に貢献できる可能性を持つことを示唆している。

6.4.2 ホテル業D社

D社では、顧客の過去1年間の利用回数に基づいて顧客関係性セグメントを設定した。年間利用回数が1回以上12回未満を変動顧客、12回以上を固定顧客とした。そして、傘下のホテルごとに固定損益計算書（3年分）を作成した。

その結果、固定顧客からの貢献利益の割合が多いホテルほど収益性と営業利益の安定性が高い傾向があった。D社は、経験的にホテルの収益性を左右するのは固定顧客であると考えており、この傾向はD社の実感に合致したものであった。そこで、D社は、ホテルの年次評価を固定損益計算書によって行うことにした。

また、ホテルごとにばらつきがあるとは言え、固定営業利益⁹⁾の合計額は黒字であった。これは、回避不能な固定費を固定顧客から得られる安定的な限界利益で回収できていることを表していた。D社は、この結果を新規ホテルの開発リスクが小さいと見て、向こう10カ年の長期計画において開発スピードを加速することを決定した。

この導入事例研究は、固定損益計算書が固定顧客を重視する顧客政策の下で業績評価に利用できる可能性を示唆している。また、固定営業利益を固定費の回収の安定性を分析するための尺度として利用できる可能性を示唆している。

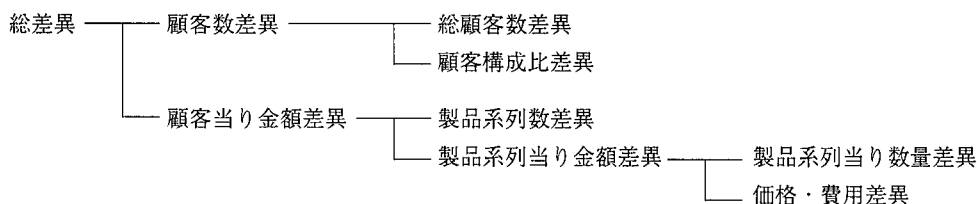
7 顧客関係性差異分析の基本フレームワーク

7.1 差異展開の基本パターン

管理会計では、実績を予算との比較によって評価する。固定損益計算書における実績もまた予算との比較によって評価される。但し、固定収益会計における予算実績差異分析は、顧客関係性が与えた影響を評価できなければならない。その意味を込めて、固定収益会計における予算実績差異分析を「顧客関係性差異分析」と呼ぶことにする。

このような考え方の下に、固定損益計算書によって計算される顧客関係性セグメントごとの貢献利益や限界利益、売上高の差異の展開パターンを検討した。その結果、図表4のような基本パターンが考案された（松岡・鈴木、2008）。

図表4 顧客関係性差異分析における差異展開の基本パターン



総差異は、顧客数によって「顧客数差異」と「顧客当り金額差異」とに展開できる。このような顧客数による展開が可能となる理由は、固定収益会計が、顧客別取引データを前提としているからである。

顧客数差異は、顧客数がすべての顧客数（総顧客数）と顧客関係性セグメントごとの顧客数の割合（顧客構成比）の積であるという関係を利用して、「総顧客数差異」と「顧客構成比差異」とに展開できる。顧客数差異は、顧客の量的変化が実績に与えた影響を表す。一方、顧客構成比差異は、顧客関係性セグメントの構成変化、つまり顧客の質的变化が実績に与えた影響を表す。

顧客数当り金額差異は、顧客当り金額が顧客の購買した製品系列数と製品系列当り金額との積であるという関係を利用して、「製品系列数差異」と「製品系列当り金額差異」とに展開できる。さらに、製品系列当り金額差異は、顧客の購買した製品系列当り数量によって「製品系列当り数量差異」と「価格・費用差異」とに展開できる。ここで、製品系列数差異は、顧客の製品選好の変化が実績に与えた影響を表す。また、製品系列当り数量差異は、顧客の数量選好の変化が実績に与えた影響を表す。そして、価格・費用差異は、顧客の価格選好の変化と費用の増減が実績に与えた影響を表す。

7.2 差異展開の基本パターンの特長

一般的な差異分析では、製品数量を使って差異を数量差異と価格差異とに展開する。顧客関係性差異分析の差異展開の基本パターンは、一般的な差異分析における数量差異を、総顧客数差異と顧客構成比差異、製品系列数差異、製品系列当り数量差異に展開しているという特長を持つ（Ibid.）。顧客関係性差異分析は、この展開によって製品数量の予算との乖離の結果生じた数量差異の原因を顧客の変化という要因に分けて見ることができるという可能性を持つ。

また、顧客関係性差異分析における差異は、顧客関係性セグメントごとに計算されるため、予算との乖離が実績に与えた影響を顧客関係性セグメントごとに分析できるという可能性を持っている。

7.3 ホテル業D社への適用事例研究

顧客関係性差異分析の差異展開の基本パターンの有効性を検討するために、ホテル業D社への適応事例研究を行った（Ibid.）。ホテル業D社は、前節で固定損益計算書の適応事例研究の対象会社であるが、差異を計算する時点で固定損益計算書に基づく予算を編成していなかった。そこで、予算実績差異の代わりに前年との差異を計算した。また、差異を計算する対象を売上高とした。

この差異展開における顧客関係性セグメントは、顧客の過去1年間の利用回数に基づいて、年間利用回数が1回以上6回未満をアクティブ、6回以上12回未満をロイヤル、12回以上をスーパーロイヤルとした。

図表5が差異の計算結果である。

図表5 ホテル業D社における売上高差異の展開結果

(百万円)

	計	アクティブ	ロイヤル	スーパー ロイヤル
売上高差異	291	100	122	69
顧客数差異	517	259	283	(25)
総顧客数差異	562	154	198	210
顧客構成比差異	(45)	105	85	(235)
顧客当り売上高差異	(226)	(159)	(161)	94
製品系列数差異（顧客が利用したホテル数差異）	(355)	(157)	(124)	(74)
製品当り金額差異（ホテル当り売上高差異）	129	(2)	(37)	168
製品当り数量差異（ホテル当り宿泊人数差異）	(63)	(14)	(94)	44
価格差異（宿泊人数当り単価差異）	192	12	57	123

総顧客数差異が、大きな有利差異（562）であった。これから顧客の量的拡大が売上高を支えたことが明らかとなった。しかし、顧客構成比差異は、不利差異（45）であった。つまり、顧客が増える中でその質が悪化していた。この結果を受けて、D社は次期中期計画の重要目標として、顧客の質の向上を掲げた。

製品系列数差異（顧客が利用したホテル数差異）が大きく不利差異（355）となった。これから顧客の利用ホテル数の減少が売上高の足を引っ張っていることが明らかとなった。さらに、このことが、重要顧客セグメントであるロイヤルにおいても起きている（不利差異：124）ことが明らかとなった。この結果をD社は、ブランド・ロイヤルティの弱体化の兆しであると解釈した。その弱体化を食い止めるために、ロイヤルに属する顧客に対するFMPの見直しすることと全社的な観点から顧客政策を実行するため責任担当部署の設置に向けて検討することが決定された。

この導入事例研究は、顧客関係性差異分析における差異展開が、具体的マーケティング意思決定につながる可能性を持つことを示唆していると考えられる。

8 キャッシュフロー計算の基本フレームワーク¹⁰⁾

8.1 固定営業キャッシュフロー計算書

固定収益会計の基本的考え方は、営業キャッシュフローに応用することができる。固定収益会計では、その営業キャッシュフロー計算書を「固定営業キャッシュフロー計算書」と呼び、

その基本フォームとして図表6のような営業キャッシュフロー計算書（間接法）を考えている。

図表6 固定営業キャッシュフロー計算書の基本フォーム

	計	変動顧客	準固定顧客	固定顧客	準変動顧客
売上高					
変動費					
セグメント個別固定費					
セグメント貢献利益					
セグメント非現金取引調整					
運転資本増減					
セグメント営業キャッシュフロー				(a)	
セグメント共通固定費	(b)				
セグメント共通非現金取引調整	(c)				
その他キャッシュフロー	(d)				
営業キャッシュフロー					
固定営業キャッシュフロー		※固定営業キャッシュフロー＝(a)－(b)－(c)－(d)			

セグメント営業キャッシュフローは、セグメント貢献利益に貸倒引当金等のセグメント非現金取引調整と運転資本増減を反映させて計算される。ここで、非現金取引調整と運転資本増減は、売上高によって顧客関係性セグメントごとに割当てできると想定されている。

このセグメント営業キャッシュフローからセグメント共通固定費を差引き、さらに減価償却費等のセグメント共通非現金取引調整と営業外損益、特別損益、税金等のその他キャッシュフローを反映させて、営業キャッシュフローが計算される。

なお、固定営業キャッシュフロー計算書には、固定営業キャッシュフローという新しいキャッシュフロー概念が示されている。固定営業キャッシュフロー（以下、固定営業CF）は、固定顧客におけるセグメント営業キャッシュフローからセグメント共通固定費、セグメント共通非現金取引調整、その他キャッシュフローを差し引いた残額である。固定営業CFは、維持可能性が高い固定顧客のセグメント営業キャッシュフローから事業を続ける限り支出しなければならないセグメントに共通するキャッシュフローを差し引いたものであり、安定的なキャッシュ・イン・フローで回避不能なキャッシュ・アウト・フローがどの程度まで充当されているかを見るキャッシュフロー概念である。

8.2 固定営業キャッシュフロー計算書の特長

固定営業キャッシュフロー計算書の特長は、顧客関係性セグメントにある。顧客関係性セグメントによって、顧客関係性がキャッシュフローの獲得や安定性に結びついているかどうかを把握できるようになる。

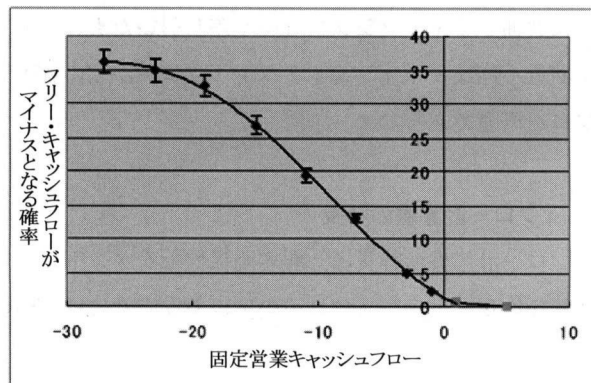
8.3 実験

固定営業キャッシュフロー計算書が、営業キャッシュフローの安定性を評価できるかどうかを検討するために、モンテカルロ・シミュレーション実験を行った。まず、営業キャッシュフローの安定性を見る尺度として固定営業CFを選んだ。次に、固定顧客と変動顧客という2つの顧客関係性セグメントを設定して、固定顧客の売上高の割合が0%から100%の間で10ポイントずつ異なる11ケースを想定した。最後に、次のような条件を設定の下で、ケースごとに1,000回のシミュレーションによって5年後のフリー・キャッシュフローを計算して、それがマイナスとなる確率と固定営業CFの関係を分析した。

1. 初年度売上高を100とし、毎年10%成長する。但し、売上高の内、変動顧客の売上高は、標準偏差30%の対数正規分布に基づく幾何ブラウン運動¹¹⁾に従う。
2. 変動費は、売上高の50%、標準偏差10%の対数正規分布に従う。
3. セグメント固定費は、固定顧客を5、変動顧客を5とする。
4. セグメント非現金取引調整は、固定顧客1、変動顧客1の加算とする。
5. 運転資本増減は、売上高の10%の減算とする。
6. セグメント共通固定費は10とする。
7. セグメント共通非現金取引調整は、2の加算とする。
8. その他キャッシュフローは、税金として営業利益の50%とする。
9. 毎年9の投資を行う（初年度、営業キャッシュフローから投資額を引いたフリー・キャッシュフローはゼロである）。

その結果、固定営業CFが多いほど、フリー・キャッシュフローがマイナスとなる確率が減ることが明らかとなった。つまり、顧客関係性が高まり、固定顧客から得られる営業キャッシュフローが増えることによって、キャッシュフローの安定性が高まることが確認できた。

図表7 実験の結果



この実験は、固定営業CFがキャッシュフローの安定性を評価する尺度として有効性を持ち、固定営業キャッシュフロー計算書が営業キャッシュフローの安定性を評価できる可能性を持つこと示唆している。

9 固定収益会計研究の課題

9.1 適応対象

固定収益会計がどのような企業に適合するかを明らかにしていきたい。

固定収益会計は、顧客別取引データを前提としている。全ての顧客とまでは言わないまでも、顧客別取引データが記録されている企業が対象になる。また、固定収益会計は管理会計であるため、中期利益計画やそれを踏まえた年度予算によって戦略遂行を促す役割を負う。従って、固定収益会計は、顧客関係性に関わる政策が中期で身を結ぶ企業に適している。このような観点を踏まえながら、適応対象となる業種、業態等を検討していきたい。

9.2 顧客関係性の尺度

固定収益会計の基礎である顧客関係性セグメントを分ける尺度についても研究を進めたい。

本稿で述べたように、取引回数や取引金額、取引期間が有力な候補である。しかし、他の尺度もあると思われる。また、顧客関係性の尺度についての聞き取り調査で明らかになったように、複数の尺度を組み合わせるといった方法も考えられる。こうした尺度は、製造間接費の配賦尺度が実践の中で発展したように、実践の中で発展する可能性が高い。そこで、この研究には、FMPやCRM (customer relationship management) といった顧客関係性のための道具を利用している企業の観察が欠かせないと思われる。

9.3 責任会計

顧客関係性差異分析の責任会計の見地から考察をしなければならない。差異分析は、差異算出、原因分析、責任分析という3つの手続きからなる。この内、責任分析の検討が残されている。

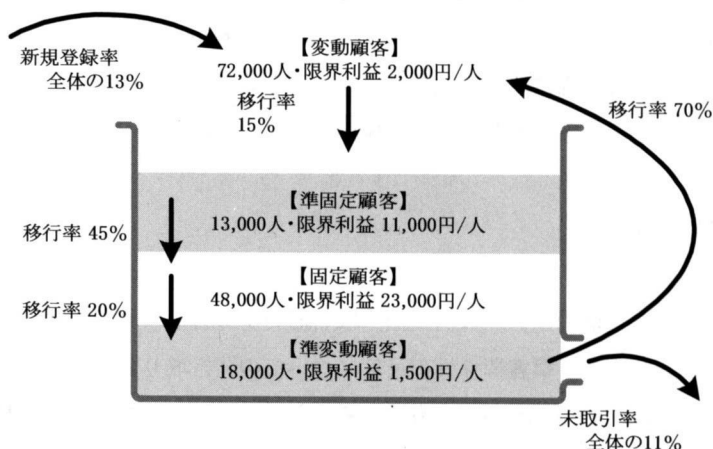
顧客関係性差異分析における責任分析をするためには、顧客関係性についての責任の所在が組織的に明らかになっている必要がある。顧客関係性差異分析を適応したホテル業D社では、顧客関係性差異分析の本格的な導入のために、全社横断的な顧客政策立案、実行管理のための責任部門の設置の検討がなされている。この事例にもあるように、顧客関係性差異分析における責任分析のためには、製品別組織あるいは機能別組織を横断した組織体制が必要となる。顧客関係性差異分析における責任分析は、このようなマトリックス構造を前提にした議論になると考えられる。

9.4 バスタブ・モデル (the bathtub model)

固定収益会計における収益や利益、キャッシュフローの維持可能性や顧客政策のポイントを把握するために、顧客関係性の深化プロセスの分析フレームワークを研究する必要がある。

このためのモデルがバスタブ・モデルである。バスタブ・モデルは、顧客関係性セグメント間の顧客の移行状況を見るためのモデルである（図表8）。小売業C社では、顧客関係性セグメント間の移行率と財務業績との感度分析が、顧客政策の立案につながった（鈴木, 2007）。ホテル業D社では、このモデルによって推定された利益の維持可能性が中期利益計画の目標利益設定の基礎となった。これらの事例を吟味して、バスタブ・モデルの理論化を進めたい。

図表8 小売業C社のバスタブ・モデル



9.5 投資評価

固定収益会計を投資評価に応用することも重要な研究課題のひとつである。

固定損益計算書によって顧客の収益性や固定費回収の程度を知ることや、顧客関係性差異分析によって利益に与える顧客の量や質が利益に与える影響を把握することは、投資を効果的に行うことに役立つと考えられる。

また、固定営業キャッシュフロー計算書によって営業キャッシュフローの安定性を評価することが、投資評価を大きく変えるかもしれない。投資の評価に用いる正味現在価値は、キャッシュフローと割引率の関数であるが、この内、割引率は β の関数である。この β は、顧客関係性によってキャッシュフローの安定性が高まることによって低下する可能性が高い（鈴木, 2005）。従って、固定営業キャッシュフロー計算書に基づく営業キャッシュフローの安定性の評価を β とつなげる論理を作れば、投資ターゲットの影響を正味現在価値に盛り込むことができると考えられる。

9.6 応用研究

固定収益会計を応用した研究も行っていきたい。固定収益会計情報に基づく固定収益作用因の研究（松岡他，2005）や顧客ターゲットとキャパシティ・コストの関連についての検討（三木，2005），FMPの評価への適応可能性についての考察¹²⁾，イールド・マネジメント（yield management）との関係についての論考¹³⁾は，固定収益会計の応用研究としての方向性を示していると考えられる。

（経営学部教授 鈴木研一）

謝辞

この研究を続ける上で、山田庫平先生から頂いた多くのアドバイスや暖かい励ましの言葉が大きな支えになった。この場を借りて心からお礼を申し上げるとともに、感謝の気持ちを込めてこのテーマを選んだことを付記させて頂く。

【引用文献】

- Bala B. 2007. The Customer Centricity Culture: Drivers for Sustainable Profitability. *Cost Management*. 21(6): 12-19.
- Banker, R., G. Potter and D. Srinivasan. 2000. Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review* 75(1): 65-92.
- Foster, G. and M., Gupta. 1994. Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* 6: p43-77.
- Foster, G., M. Gupta, and L. Sjoblom. 1996. Customer profitability analysis: Challenges and new directions. *Cost Management*. : Spring 1996. V
- Foster, G. and S., Young. 1997. Frontiers of Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* 9:63-77.
- Glover, C. and Y. Ijiri. 2002. "Revenue Accounting" in the Age of E-Commerce: A Framework for Conceptual, Analytical, and Exchange Rate Considerations. *Journal of International financial Management & Accounting* 13(1): 32-72.
- Guilting, C., and L. McManus. 2002. The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations & Society* 27(1/2): 45-59.
- Hemmer T. 1996. On the Design and Choice of "Modern" Management Accounting Measures. *Journal of Management Accounting Research* 8:87-116.
- Ittner, C. and D. Larcker. 1998. Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36(3): pp1-35.
- Lambert, R. 1998. Customer Satisfaction and Future Financial Performance. Discussion of Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customers Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36(3): 37-45.
- Smith, M. 2002. Gaming Nonfinancial Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research* 14: 119-133
- Smith, R. and W. Wright. 2004. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research* 16: 83-205.

井尻雄士『利速会計』日本経済新聞社、1990.

佐々木郁子・鈴木研一、2007.「顧客関係性評価のための収益概念：固定収益の提唱」『原価計算研究』31(2): 1-10.

鈴木研一、2005.「固定収益概念に基づく利益安定性の評価モデル」『社会科学研究所紀要（明治大学）』43(2): 163-174.

鈴木研一、2007.「固定収益会計の適応可能性についての考察」『會計』171(2): 218-229.

鈴木研一・佐々木郁子、2004.「顧客関係性プロセスの評価モデルの考察」門田安弘『企業価値と組織再編の管理会計に関する研究：日本会計研究学会特別委員会最終報告書』115-125.

鈴木研一・佐々木郁子、2005.「固定収益マネジメントのフレームワーク」浅田孝幸・鈴木研一・川野克典編著『固定収益マネジメント』中央経済社: 1-125.

鈴木研一・松本有二・松岡孝介、2006.「固定収益化の及ぼす財務的効果についての考察」『会計プロGRESS』(7): 46-58.

松岡孝介・鈴木研一、2008掲載予定.「固定収益会計における差異分析：顧客関係性差異分析のフレームワークと事例研究」『原価計算研究』.

松岡孝介・菅野弘孝・鈴木研一、2005.「固定収益ドライバーの探索」『固定収益マネジメントのフレームワーク』浅田孝幸・鈴木研一・川野克典編著『固定収益マネジメント』中央経済社.

三木僚祐、2005.「キャパシティ・マネジメント」『固定収益ドライバーの探索』『固定収益マネジメントのフレームワーク』浅田孝幸・鈴木研一・川野克典編著『固定収益マネジメント』中央経済社.

【注】

- 1) 関係性マーケティングとは、アメリカ・マーケティング学会（American marketing association）によれば、「マーケティング環境通して位置付けられる顧客、流通業者、供給業者あるいはその他の当事者との間に、長期的関係性と信頼関係性あるいはそのいずれか一方を意識的に開発し、管理しようとするマーケティングである（<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2592.php>, 12/24/2007アクセス）。
- 2) 井尻（1990）、Glover and Ijiri（1990）を除き、1990年以降の欧米の主要会計雑誌である The Accounting Review, Journal of Accounting Research, Accounting, Organizations and Society, Journal of Accounting and Economics, Journal of Management Accounting Research, Management Accounting Research, Journal of Cost Management を対象としている。
- 3) ロイヤル顧客比率とは、B社がFMPとしてそれぞれのレストランごとに設けている会員制度の会員に対するアンケート結果によって算出した比率である。B社は、「それぞれのレストランの会員制度の知人・友人への推奨意向」を顧客のロイヤルティの尺度通している。そして、この5段階リッカート・スケールで尋ねる質問において、5点もしくは4点をつけた会員の比率をロイヤル顧客比率としている。
- 4) 4つの顧客セグメントの内、準固定顧客と準変動顧客は、いずれも顧客関係性の程度の2時点間の増減状態によって識別されるものである。増減状態を使って分ける必要ないときには、準固定顧客と準変動顧客を省いて、変動顧客と固定顧客の2分類に簡略化することが考えられる。
- 5) お財布携帯やICカード等の電子決済の普及は、そうした可能性を高める可能性がある。
- 6) 減多に買い換えがなく、関連品を伴わないような商品を販売している業態では、Levittの見解は当てはまらない。しかし、1回限りの取引を前提とする業態においては、取引データから顧客関係性を測ること自体はできないと思われる。
- 7) セグメント個別費の固定費の例としては、航空会社におけるVIP向けラウンジの維持費、小売業におけるDM費などがある。
- 8) セグメント個別費勘定を利用しないときは、固定顧客の限界利益から固定費を差し引いて計算される。
- 9) B社では、セグメント個別費勘定が用いられなかったため、固定営業利益は、固定顧客の限界利益から固定費を差し引いて計算された。
- 10) 松本有二・鈴木研一「固定収益会計におけるキャッシュフロー計算書：固定キャッシュフロー計算書のフレームワークと可能性の検証」2007年9月9日日本管理会計学会全国大会報告に基づく。この報告内容の詳

細は2008年度中に論文化する予定である。

- 11) T期の売上高 S_T は、 $S_T=S_{T-1}+S_{T-1}(\alpha+\delta\epsilon\sqrt{T})$ となる。ここで、 α :成長率、 ϵ :平均0、分散1の標準正規分布である。
- 12) 佐々木郁子「フリークエンシー・プログラムを利用した固定収益マネジメントの可能性」2007年10月21日日本原価計算研究学会全国大会報告。
- 13) 青木章通「サービス産業におけるイールド・マネジメントと顧客価値管理との統合」2007年10月20日日本原価計算研究学会全国大会報告。